

12

**ORIENTACIÓN**

**AL MERCADO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA  
UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**

# ORIENTACIÓN

## AL MERCADO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR

### MARKET ORIENTATION OF EDUCATIONAL SERVICES AT THE METROPOLITAN UNIVERSITY OF ECUADOR

Norma Graciela Soria-León<sup>1</sup>

E-mail: [gsorialeon@umet.edu.ec](mailto:gsorialeon@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6532-5047>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Soria-León, N. G. (2025). Orientación al mercado de los servicios educativos de la Universidad Metropolitana del Ecuador. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 4(S1), 105-116.

#### RESUMEN

Con el objetivo de definir estrategias y tácticas de publicidad y mercadeo en la Universidad Metropolitana del Ecuador e implementar un enfoque holístico, se evaluó la orientación al mercado para la mejora de la cobertura efectiva de los servicios educativos y en particular de la oferta académica. Aspectos que son de singular importancia para la vitalidad institucional de una universidad particular autofinanciada de corta edad y en vías de crecimiento y desarrollo, en la que se requiere conocer las causas de la ruptura de la relación armónica deseada entre pertinencia, demanda social y cobertura. La evaluación de la orientación al mercado se realizó a partir de la aplicación de diferentes escalas de medición utilizadas en el sector empresarial y en la educación superior en diferentes contextos. Con la aplicación de las escalas, se obtuvieron resultados fiables con la adaptación y combinación de los elementos y dimensiones de las escalas MAKTOR y MARKOR, lo que permitió conocer la percepción y la participación del claustro académico sobre esta problemática e identificar elementos clave para un plan estratégico. Otras escalas utilizadas en la experiencia mostraron algunas percepciones contradictorias del personal académico según los indicadores reales. Se comprueba la necesidad de la construcción de una escala de evaluación más apropiada a un enfoque de mercadeo holístico.

#### Palabras clave:

Orientación al mercado, marketing universitario, marketing educativo, gestión universitaria, marketing holístico.

#### ABSTRACT

With the objective of defining advertising and marketing strategies and tactics at the Metropolitan University of Ecuador and implementing a holistic approach, market orientation was evaluated to improve the effective coverage of educational services, particularly its academic offerings. These aspects are of singular importance to the institutional vitality of a young, self-funded private university undergoing growth and development. It is essential to understand the causes of the disruption of the desired harmonious relationship between relevance, social demand, and coverage. The evaluation of market orientation was conducted by applying different measurement scales used in the business sector and in higher education in different contexts. The application of the scales yielded reliable results by adapting and combining the elements and dimensions of the MAKTOR and MARKOR scales. This allowed us to understand the perception and participation of the academic faculty regarding this issue and identify key elements for a strategic plan. Other scales used in the experiment revealed some contradictory perceptions of the academic staff according to actual indicators. The need to develop an assessment scale more appropriate to a holistic marketing approach is evident.

#### Keywords:

Market orientation, university marketing, educational marketing, university management, holistic marketing.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, la universidad particular autofinanciada, al igual que la universidad pública y las cofinanciadas, brindan un servicio público y se rigen por los estándares de calidad establecidos, como institución y los que corresponden a la evaluación de sus carreras y programas. Este precedente exige esfuerzos financieros autónomos y por lo tanto una alta eficiencia y eficacia de la realización de su oferta académica, lo que significa una alta competitividad.

La Universidad Metropolitana del Ecuador (UMET) realizó acciones de mejora continua del ambiente de aprendizaje en todos sus escenarios y unidades académicas en los rubros de la calidad de su claustro académico, la institucionalidad y la organización, la mejora de los procesos misionales de formación del profesional, investigación y vinculación con la sociedad. Su planeamiento estratégico, reformado continuamente desde el año 2012, se sustentó en políticas de internacionalización, los elementos de política que definen la universidad inclusiva, la política de becas y ayudas económicas, así como la racionalidad y la estabilidad de los valores de matrículas y aranceles.

La institución se destaca por su modelo educativo y pedagógico con especial referencia a los ejes temáticos educativos orientados al enfoque axiológico; el enfoque de ciencia, tecnología, innovación y sociedad; la pertinencia y la excelencia y liderazgo; los mismos que se derivan de los elementos constitutivos de la misión y visión estratégicas.

La orientación al mercado de una institución supone un rasgo importante de su cultura organizacional. Valenzuela, Merigó y Nicolas (2017), señalaron que desde la década de los noventa, la orientación al mercado ha logrado captar la atención de los investigadores, académicos y profesionales del área de la Mercadotecnia. Los estudios de orientación al mercado y su marco conceptual y metodológico al nivel latinoamericano han sido escasos y poco practicados (Coca & Jordán, 2000).

Es a partir del año 2010 que esta perspectiva para las instituciones sin fines de lucro gana fuerza y se presenta como una necesidad de superar la competitividad, la impronta y los desafíos de la globalización, el desarrollo de las nuevas tecnologías, la competitividad entre países, entre otros factores de presión externa e interna (Rivera & Molera, 2010).

Las investigaciones sobre la orientación al mercado en la educación superior muestran dos tipos de actitudes, la primera que la valida y define como útil a la educación superior y la segunda que señala la necesidad del cómo hacerla operacional, así como intenta extrapolar irrelevantemente conceptos y métodos del sector empresarial a la educación superior (Mungu Akonkwa, 2009).

La orientación al mercado de los servicios educativos y de las universidades no cuenta con suficiente evidencia empírica. Según Azuela & Jiménez (2014), a diferencia del entorno empresarial lucrativo en el que la orientación al mercado está relacionada con un mayor desempeño económico y ventaja competitiva para la empresa, para el sector no lucrativo la experiencia es escasa y no concluyente.

Estudios realizados en España en el sistema público de educación extendieron la teoría de orientación al mercado del sector lucrativo al no lucrativo (Blanco & Lozano, 2005). Su investigación se enfocó a la comprobación de la orientación al mercado para atender las *“demandas de los empresarios y de la sociedad como destinataria de la inversión en educación de sus ciudadanos”*.

Entre los antecedentes más relevantes de evaluación de la orientación al mercado en universidades, se encuentra la medición de la orientación al mercado realizada por Niculescu et al. (2013). Estos autores además de realizar la medición por las escalas clásicas adaptadas MKTOR y MARKOR, realizaron mediciones bajo un constructo innovador reflejada en una escala cuyas declaraciones fueron definidas para las dimensiones: asesoramiento y tutoría, liderazgo administrativo y generación de inteligencia y capacidad de respuesta (escala MARKOR – Universidad). A la vez que aplicaron una escala de medición de la percepción del desempeño para relacionar la orientación al mercado con el desempeño de la carrera en el sentido de unidad académica, el financiamiento y el reclutamiento y la retención de estudiantes.

Otros resultados mostraron la validez del enfoque de mercado en universidades. Tanrikulu & Gelibolu (2015), estudiaron la percepción de la orientación al mercado estableciendo diferentes hipótesis cuyo diseño de comprobación se basó en la aplicación de cuestionarios a los estudiantes. Los resultados mostraron relación entre la satisfacción y las percepciones de orientación al mercado y valor de la marca.

Según Carmelo (2007), la orientación al mercado tiene implicaciones para la estrategia institucional en la institución educativa y debe considerar las áreas de la estrategia académica, el mercado meta, el posicionamiento, la competitividad y la oportunidad.

Narver & Slater (1990), señalaron que la orientación al mercado de una institución se relaciona con su cultura organizacional, por la cual se orienta al cliente, a la competencia y a la integración y coordinación de la acción de todas las áreas funcionales de la empresa.

Sin embargo, para Jaworski & Kohli (1990), la orientación al mercado se concibe desde la generación de información sobre el mercado y el entorno, la diseminación por toda organización y la respuesta por parte de la empresa. En la discusión de la diferencia del tratamiento de la orientación al mercado para el sector lucrativo y el no

lucrativo, Greenly et al. (2005), propusieron que en el caso de las instituciones sin ánimo de lucro, no debería abordarse solo un enfoque de los modelos clásicos orientados al cliente, sino un enfoque múltiple que considere a cada uno de los “grupos de interés” involucrados (“stakeholders”).

La ruptura con los constructos y los métodos clásicos de la evaluación de la orientación al mercado, llega cuando se hace el planteamiento teórico y la práctica empírica del marketing holístico.

El pensamiento sobre la orientación al mercado en las universidades no ha considerado la evolución del marketing. Evolución que se traduce, según la descripción evolutiva de Segura y Garriga (2008), del marketing transaccional (interesar – captar – vender), al marketing relacional (interesar - captar – vender – satisfacer – retener), al marketing experiencial (interesar - captar – vender – satisfacer – retener – implicar). Sin embargo en un análisis conceptual por el cual los actores del proceso enseñanza aprendizaje en las instituciones de educación superior incluyen a los estudiantes, la familia, las organizaciones sociales, los intereses del estado, las políticas y otros factores concurrentes, no es excluyente de ninguno de esos enfoques ni de tal evolución al nivel de acciones estratégicas. Es el marketing holístico el que ofrece tal oportunidad.

En el mercadeo holístico se busca la forma de integrar un enfoque en lo que realmente es necesario para tener una buena recepción del servicio por los consumidores y un buen grupo de trabajo dentro de la organización, lo cual es el resultado de integrar las dimensiones en la formación de profesionales: 1) Marketing Interactivo; 2) Marketing Externo; 3) Marketing Interno; 4) Marketing Social y 5) Marketing de rendimiento.

Entre los años 2016 y 2018, la Universidad Metropolitana logró la aprobación de una oferta académica renovada para sus sedes en las ciudades de Guayaquil, Quito y Machala, compuesta por treinta y nueve carreras aprobadas, algunas de las cuales bajo la misma nomenclatura pero con especificidades para la pertinencia de su entorno. Sin embargo, al culminar el primer semestre de 2018, ocho de ellas no contaron con matrículas y seis no fueron convocadas; además del diseño de servicios a la comunidad con énfasis en la educación continua y la educación continua avanzada no logró hacerse efectiva. Así mismo la cobertura de matrículas efectivas de la oferta académica potencial fue del 40,61 % y la proporción de carreras nuevas y programas con matrículas equilibradas fue solamente del 35 %.

La falta de cobertura efectiva, entendida por la no efectivización del reclutamiento de estudiantes nuevos, además de la no retención en otros casos y la prestación de servicios a la comunidad insuficientes, permite inferir una ruptura con la relación armónica con la pertinencia y la demanda social. Tal situación puede atribuirse a

insuficiencias en la determinación de la demanda y en la promoción y difusión de la oferta, pero en un sentido transversal puede percibirse el supuesto de deficiencias que están por determinarse sobre la orientación al mercado en la institución.

El propósito de la investigación realizada fue el mejoramiento de la cobertura efectiva de los servicios educativos y en particular de la oferta académica universitaria a través de la definición de estrategias y tácticas de publicidad y mercadeo siguiendo un enfoque holístico construido a partir de la evaluación de la orientación de mercado de la institución.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En el estudio se utilizó un enfoque mixto (Gil Álvarez et al., 2017), con la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Para la medición de la orientación al mercado se consideraron cuatro escalas adaptadas utilizando los antecedentes de aplicación en el contexto universitario por Niculescu et al. (2013); así como la selección de elementos de para una escala más apropiada al contexto atendiendo a criterios estadísticos de las declaraciones y su combinación mejor ajustada.

Las encuestas se aplicaron a una muestra de 193 profesores del claustro académico en todos los escenarios universitarios que correspondió a 207 profesores durante el período académico ordinario p 43 (abril – agosto de 2018). Para un nivel de confianza del 95,5 %, un error muestral del 5 % y el supuesto de que solo el 60 % de los encuestados tuvieran las características del estudio, es decir profesores con el suficiente nivel de experiencia y participación en los colectivos académicos, la muestra necesaria sería de 135, lo cual se superó aun cuando los casos válidos de encuestados que respondieron a todas las declaraciones fue de 183 encuestados. En todos los casos se aplicaron escalas Likert con valores de (7) fuertemente de acuerdo (1) muy en desacuerdo.

Escalas:

a) Escala **MKTOR**, adaptada de Narver & Slater (1990).-

Declaraciones por elemento de escala:

### Orientación al cliente (MKOC)

1. Nuestros objetivos son dirigidos a la satisfacción de nuestros estudiantes.
2. Se mide el grado de satisfacción de nuestros estudiantes sistemáticamente y con frecuencia.
3. Nuestras estrategias de marketing (tales como reclutamiento y retención) son impulsadas por nuestra comprensión de las posibilidades de crear valor para nuestros estudiantes.
4. En la carrera vigilamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación a los estudiantes.

5. En la carrera damos especial atención al servicio a los estudiantes después de la inscripción y matrícula.
6. Encuestamos a la industria y la sociedad al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.

#### Orientación al competidor (MKOCO)

6. Los responsables de reclutar estudiantes (dirección de Admisiones) regularmente comparten información con nuestra Carrera con relación a las estrategias de nuestros competidores.
7. En la carrera respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan.
8. La administración de la Universidad regularmente discute las fortalezas y estrategias de competencia.
9. Desde nuestra carrera nosotros animamos a otros equipos y personal para reunirse con nuestros futuros estudiantes y sus padres.
10. Nosotros identificamos posibles estudiantes donde tenemos o podemos desarrollar ventajas competitivas.

#### Coordinación inter funcional (MKCI)

11. Todos los niveles de la administración entienden cómo la Universidad toda puede contribuir a crear valor para los estudiantes.
  12. Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de nuestros estudiantes.
  13. Nuestra carrera responde a las necesidades de los estudiantes.
  14. La información sobre los éxitos y fracasos de reclutamiento de los estudiantes son comunicados a los miembros de la carrera.
  15. Nosotros en la carrera compartimos información y coordinamos el uso de los recursos con otros departamentos de la Universidad.
- b) Escala **MARKOR**, adaptada de Kohli y Jaworsky (1990).-

Declaraciones por elemento de escala:

#### Generación de Inteligencia (MRGI)

1. En mi Carrera nos reunimos con los estudiantes al menos una vez por semestre para saber qué cursos y qué servicios necesitarán en el futuro.
2. En mi carrera se hace el seguimiento a graduados y empleadores al menos una vez al año para saber qué cursos o servicios los estudiantes necesitará en el futuro.
3. En la carrera hacemos suficiente investigación interna de mercado
4. Somos lentos para detectar cambios en las preferencias de los cursos de nuestros estudiantes.
5. Encuestamos a los estudiantes al menos una vez en el semestre para evaluar la calidad de nuestros cursos y servicios.

7. Somos lentos para detectar cambios fundamentales en la educación precedente, entornos de regulaciones de gobierno, tecnologías, competencia, sistemas de distribución.
8. Revisamos periódicamente el efecto probable de cambios en el ambiente de la educación precedente en los estudiantes.

#### Difusión de inteligencia (MRDI)

9. Tenemos reuniones en la carrera, facultad y/o universidad con departamentos implicados al menos una vez cada semestre para discutir tendencias de mercado y evolución.
10. La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de los estudiantes con otros staff académicos en la Universidad.
11. La Comisión Académica de nuestra carrera utiliza tiempo en discutir las necesidades futuras de la industria y la sociedad con otros staff académicos en la Universidad.
12. Cuando algo importante pasa a un estudiante o curso, el claustro académico de la carrera completo lo conoce en un corto plazo de tiempo.
13. Los datos sobre la satisfacción de los estudiantes son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.
14. Los datos sobre la satisfacción de la industria y la sociedad con nuestros graduados son diseminados a todos los niveles de gestión académica regularmente en la carrera y facultad.
15. Cuando un miembro del claustro descubre algo importante sobre una carrera o departamento en otra universidad, es lento para alertar a sus colegas.

#### Capacidad de respuesta (MRCR)

16. Siempre nos cuesta decidir sobre la respuesta a los cambios de tarifas para estudiantes externos.
17. Por una u otra razón tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de cursos o servicios a nuestros estudiantes.
18. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que quieren los estudiantes.
19. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de los cursos para asegurarnos de que están en línea con lo que necesita la industria y la sociedad o lo que necesitan los empleadores.
20. Varios coordinadores de carrera en mi facultad planifican juntos las respuestas a los cambios que tienen lugar en el ambiente educativo.

21. Si una universidad importante fuere a lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestro mercado estudiantil, implementaríamos una respuesta inmediatamente.
22. Las actividades de los coordinadores de carrera son bien coordinadas en la facultad y las sedes.
23. No se atienden las quejas y reclamaciones de los estudiantes en la carrera.
24. Aunque surgió una iniciativa de un curso relevante, probablemente no seríamos capaces de implementarlo de manera oportuna.
25. Cuando encontramos que los estudiantes quisieran que modificáramos algún curso o servicio, los directivos académicos y los involucrados realizan esfuerzos concertados para hacerlo.

c) Escala **MARKOR – Universidad**, modificada de MARKOR (Niculescu et al., 2013).-

Declaraciones por elemento de escala:

#### Asesoramiento y Tutoría (MRUAT)

1. En mi interacción con los estudiantes yo trato de determinar lo que necesitan
2. Trato de dar a los estudiantes una expectativa exacta de lo que nuestro programa de educación hará por ellos.
3. Estoy dispuesto a estar en desacuerdo con un estudiante con el fin de ayudarlo a tomar una mejor decisión.
4. Trato de hacer coincidir las necesidades educativas de los estudiantes con los cursos que mejor se adaptan a esa necesidad.
5. Respondo preguntas de los estudiantes sobre nuestros cursos y servicios tan correctamente como puedo.
6. Sugiero un programa de cursos mejor adecuado a las necesidades de los estudiantes.

#### Liderazgo administrativo (MRULA)

7. Mi coordinador de carrera solicita y considera mis ideas sobre cómo mejorar la calidad de los servicios para los estudiantes.
8. Mi coordinador de carrera con frecuencia me da retroalimentación honesta y directa acerca de qué tan bien estoy sirviendo a los estudiantes.
9. Mi coordinador de carrera busca oportunidades para probar nuevas formas de hacer las cosas para servir mejor a los estudiantes.
10. Conozco lo que espera de mí el coordinador de carrera en el servicio a los estudiantes
11. Mi coordinador de carrera se esfuerza en eliminar los obstáculos que impiden que los estudiantes sean bien servidos.
12. Mi coordinador de carrera me ayuda a aprender de las experiencias con los estudiantes, éxitos y fracasos.

#### Generación de inteligencia y capacidad de respuesta (MRUGC)

13. Utilizamos la información que colectamos de los estudiantes para identificar vías de mejorar los servicios a ellos.
14. En nuestra carrera, regularmente preguntamos a nuestros estudiantes por sus necesidades, deseos y expectativas.
15. Encuestamos a los estudiantes regularmente para acceder a sus necesidades académicas.
16. La información obtenida de las encuestas a los estudiantes es utilizada regularmente para mejorar los servicios que proveemos a los estudiantes.

d) Escala **OMMET**.- Escala combinada de los elementos y declaraciones adaptadas de las escalas MKTOR y MARKOR.

e) Escala de **Desempeño**, considerando a Caruana et al. (1999)

Declaraciones por elemento de escala:

#### Desempeño general (DDC)

1. El desempeño general de la carrera en los últimos tres años ha sido:
2. El desempeño de mi carrera en la creación de satisfacción en los estudiantes en los últimos tres años ha sido:
3. El nivel de los servicios provistos a los estudiantes por mi carrera en los últimos tres años ha sido:
4. Con relación a los recursos comprometidos y movilizadas, las mejoras conseguidas por la carrera en los últimos tres años ha sido:
5. El nivel de rentabilidad logrado en mi carrera en los últimos tres años ha sido:

#### Financiamiento (DF)

6. En comparación con otras carreras de la Universidad, la capacidad general de mi carrera para recaudar fondos en los últimos tres años ha sido:
7. La capacidad general de mi carrera en la obtención de becas de investigación en los últimos tres años ha sido:

#### Reclutamiento y retención (DRR)

8. El desempeño de mi carrera en la retención de los estudiantes en los últimos tres años ha sido:
9. La capacidad de la carrera para aumentar las tasas de graduación en los últimos tres años ha sido:
10. El desempeño de mi carrera en el reclutamiento de estudiantes en los últimos tres años ha sido:

Las escalas fueron analizadas individualmente y en conjunto por sus declaraciones y dimensiones. Se valoró la

combinación de dimensiones de los enfoques mencionados buscando un diapasón mayor para identificar las fortalezas y debilidades.

Se midió la fiabilidad de las escalas, la validez convergente y discriminante utilizando los estadígrafos de un análisis de factor mediante el paquete IBM SPSS para Windows, versión 22. Los indicadores de validez de la escala combinada aplicada se determinaron con el paquete estadístico IBM SPSS Amos versión 25.

Las declaraciones que no cumplieron en particular con las condiciones de validez convergente se excluyeron del análisis (extracciones factoriales menores que 0,50).

Para identificar debilidades de la orientación al mercado según los resultados de las encuestas se utilizó el criterio de las declaraciones por debajo del 70 %, lo que se corresponde con puntuaciones por debajo de valores de 4,9 en la escala de 7.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las escalas aplicadas fueron fiables y consistentes internamente atendiendo a los valores Alfa de Cronbach (Alfa  $\geq$  0,8), según los criterios de Quero (2010); y los de González & Pazmiño (2015). Los mayores valores de fiabilidad se encontraron en las escalas MKTOR (0,937) y MARKOR – Universidad (0,914), seguidas por las escalas de Desempeño (0,906) y MARKOR (0,871).

Según Montaña (2014), la fiabilidad se trata de una condición necesaria, aunque no suficiente para determinar la validez de una escala. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (AFC) muestran elementos con extracciones factoriales menores que 0,50 en los elementos de encuestas (declaraciones) relacionados con el seguimiento a graduados (MRGI2), la ayuda a la toma de decisiones de los estudiantes (MRUAT3) y la mejora de programas de cursos de acuerdo a lo que necesitan los estudiantes (MRUAT6). La tabla 1 permite apreciar los estadígrafos fundamentales obtenidos para la escala MKTOR, en los que fueron válidas 183 encuestas.

Tabla 1. Estadígrafos. Escala MKTOR.

Elementos de encuestas	Declaraciones	Media	Desviación estándar	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Extracción factorial
Orientación al cliente	MKOC1	6,038	1,3150	,538	,935	,628
	MKOC2	5,257	1,6222	,572	,934	,671
	MKOC3	5,033	1,5686	,613	,932	,669
	MKOC4	6,071	1,2000	,620	,934	,740
	MKOC5	5,694	1,4952	,644	,934	,789
Orientación al competidor	MKOCO1	4,071	1,9015	,574	,937	,753
	MKOCO2	5,049	1,6518	,614	,932	,702
	MKOCO3	4,525	1,7410	,658	,932	,743
	MKOCO4	4,541	1,7812	,662	,932	,763
	MKOCO5	5,224	1,6933	,606	,933	,707
Coordinación interfuncional	MKCI1	4,863	1,7026	,642	,932	,734
	MKCI2	5,175	1,6247	,697	,930	,747
	MKCI3	5,716	1,3652	,677	,933	,784
	MKCI4	4,350	1,9690	,600	,934	,710
	MKCI5	5,279	1,7206	,550	,935	,688

Según se puede apreciar, las medias de escala menor que 4,9 (70 % de desempeño), se obtuvieron en las declaraciones MKOCO1; MKOCO3; MKOCO5 y MKCI4. Lo cual significa que:

- El proceso de admisiones no cuenta con información compartida entre la dirección y la carrera sobre las estrategias de la competencia (73,2 % de los encuestados);
- Carencia de discusión de las estrategias de competencia por parte de la administración (64,5 % der los encuestados);

- Las carreras no identifican en un nivel apropiado estudiantes con los que desarrollar ventajas competitivas (45,9 % de los encuestados);
- Los profesores estiman que no todos los niveles de la administración entienden cómo la Universidad puede contribuir a crear valor para los estudiantes; y,
- El claustro académico de las carreras desconoce sobre los éxitos y fracasos del proceso de captación de matrículas (66,7 % de los encuestados).

La tabla 2 permite apreciar los estadígrafos fundamentales obtenidos para la escala MARKOR, en los que fueron válidas 182 encuestas.

Tabla 2. Estadígrafos. Escala MARKOR.

Elementos de encuestas	Declaraciones	Media	Desviación estándar	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Extracción factorial
Generación de inteligencia	MRGI1	5,308	,546	,863	,863	,663
	MRGI2	6,093	,368	,868	,868	,467
	MRGI3	4,934	,525	,861	,861	,624
	MRGI4	4,143	,527	,876	,876	,696
	MRGI5	5,368	,541	,861	,861	,683
	MRGI6	4,412	,566	,859	,859	,653
	MRGI7	3,791	,500	,872	,872	,607
	MRGI8	4,951	,581	,859	,859	,755
Difusión de inteligencia	MRDI1	4,720	,580	,860	,860	,649
	MRDI2	5,049	,723	,858	,858	,782
	MRDI3	4,736	,785	,857	,857	,999
	MRDI4	5,258	,610	,861	,861	,757
	MRDI5	5,132	,654	,860	,860	,824
	MRDI6	4,929	,610	,859	,859	,709
	MRDI7	3,775	,458	,869	,869	,559
Capacidad de respuesta	MRCR1	4,077	,467	,868	,868	,662
	MRCR2	3,879	,613	,869	,869	,778
	MRCR3	5,412	,724	,861	,861	,777
	MRCR4	5,324	,751	,860	,860	,999
	MRCR5	5,071	,556	,858	,858	,623
	MRCR6	4,857	,586	,859	,859	,711
	MRCR7	5,407	,561	,862	,862	,669
	MRCR8	3,242	,517	,876	,876	,647
	MRCR9	3,456	,618	,871	,871	,777
	MRCR10	5,115	,577	,858	,858	,656

En esta escala se aplicaron declaraciones de orden inverso. Según se puede apreciar, las medias de escala menor que 4,9 (70 % de desempeño), se obtuvieron en las declaraciones MRGI6; MRDI1; MRDI3. Lo cual significa que:

Las encuestas anuales de calidad de los servicios ofertados son insuficientes en las carreras (64,5 % de los encuestados).

No es suficiente el debate en las unidades académicas para evaluar evolución de mercados (52,5 % de encuestados).

Las comisiones de carrera no debaten las necesidades del entorno con otros actores de la gestión académica universitaria (57,4 % de encuestados).

Para las escalas de orden inverso, en las declaraciones en *sentido negativo*, el valor medio  $X = 7 - (x)$  expresa el desacuerdo con la situación desfavorable.

La tabla 3 permite apreciar los estadígrafos fundamentales obtenidos para la escala MARKOR - Universidad, en los que fueron válidas 183 encuestas.

Tabla 3. Estadígrafos. Escala MARKOR - Universidad.

Elementos de encuestas	Declaraciones	Media	Desviación estándar	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Extracción factorial
Asesoramiento y tutoría	MRUAT1	6,295	,593	,913	,913	,693
	MRUAT2	6,251	,663	,914	,914	,764
	MRUAT3	5,836	,388	,920	,920	,464
	MRUAT4	6,202	,671	,912	,912	,767
	MRUAT5	6,295	,709	,912	,912	,817
	MRUAT6	5,940	,368	,915	,915	,414
Liderazgo administrativo	MRULA1	5,956	,797	,905	,905	,832
	MRULA2	5,940	,810	,906	,906	,901
	MRULA3	6,120	,866	,904	,904	,921
	MRULA4	6,180	,761	,907	,907	,824
	MRULA5	6,230	,835	,907	,907	,922
	MRULA6	6,022	,795	,905	,905	,843
Generación de inteligencia y capacidad de respuesta	MRUGC1	6,044	,642	,910	,910	,752
	MRUGC2	6,027	,731	,907	,907	,832
	MRUGC3	5,459	,764	,912	,912	,903
	MRUGC4	5,492	,745	,911	,911	,837

Esta escala se enfocó en tres elementos de la gestión académica propia de la Universidad. Se percibió por el profesorado un buen desempeño la realización de asesoría y tutoría a los estudiantes y el liderazgo administrativo en función de la gestión académica, la cual puede deberse a las políticas universitarias y la gestión de los directores de las carreras.

La tabla 4 permite apreciar los estadígrafos fundamentales obtenidos para la escala de medición del Desempeño, en los que fueron válidas 183 encuestas.

Tabla 4. Estadígrafos. Escala de Desempeño.

Elementos de encuestas	Declaraciones	Media	Desviación estándar	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Desempeño de la carrera	DDC1	5,989	,507	,895	,620
	DDC2	5,860	,592	,894	,777
	DDC3	5,775	,662	,889	,788
	DDC4	5,629	,619	,887	,721
	DDC5	5,528	,580	,889	,675
Financiamiento	DF1	5,230	,613	,886	,727
	DF2	4,612	,507	,893	,585
Reclutamiento y retención de estudiantes	DRR1	5,478	,607	,887	,732
	DRR2	5,831	,586	,888	,680
	DRR3	5,376	,546	,893	,657

La escala mostró valores relativamente altos de la percepción del desempeño con excepción de la declaración DF2 relativa a la capacidad general de la carrera en la obtención de becas de investigación en los últimos tres años (61,3 % de los encuestados).

La combinación de las escalas MKTOR y MARKOR (escala OMMET) mostró estadígrafos apropiados. Lo cual se puede comprobar en un ajuste del modelo:  $X^2(14)=40,578$ ; Razón Chi cuadrado / GL = 2,898; NFI = 0,950; RFI = 0,924; IFI = 0,966; TLI = 0,949; CFI = 0,966 y REMSEA = 0,102.

Las escalas aplicadas para medir la orientación al mercado de la Universidad Metropolitana utilizando declaraciones adaptadas al contexto universitario, permitieron identificar las principales limitaciones para trazar estrategias de gestión

orientadas a la publicidad y mercadeo de la oferta académica y los servicios a la comunidad. La combinación de las escalas adaptadas permitió el abordaje utilizando los elementos (dimensiones) de la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación entre las áreas funcionales, constructo referente a la definición de Narver & Slater (1990); así como el constructo por el cual se define la generación de inteligencia, su difusión y la capacidad de respuesta, como las dimensiones de la orientación al mercado según la definición de Kohli & Jaworsky (1990).

Según los resultados obtenidos, la orientación a los competidores es el elemento de orientación al mercado que es percibido por los profesores como el de mayor limitación, lo mismo que se presentan algunas debilidades en aspectos de la coordinación entre las áreas funcionales, la generación y la difusión de inteligencia.

No obstante el hecho de que esta combinación de elementos y cuestiones evaluadas puede extraer las percepciones de los profesores y la comunidad académica sobre las debilidades y fortalezas de enfoque al mercado, es evidente que la evolución del marketing, del marketing transaccional, al marketing relacional, al marketing experiencial, no permite suficientemente la extracción de los factores limitativos que están incidiendo al nivel universitario en el reclutamiento de estudiantes, su retención en las aulas y la promoción y realización de servicios a la comunidad.

La propuesta de Niculescu, Xu, Hampton y Peterson (2013), con la utilización de una escala que incluyó los elementos de asesoramiento y tutoría, liderazgo administrativo y generación de inteligencia y capacidad de respuesta, si bien se adapta a su evaluación en la universidad y con estrecha relación con los procesos de la gestión universitaria, también muestra limitaciones desde una perspectiva de marketing holístico si se considera que los modelos, bajo esta perspectiva, tienden a integrar componentes del marketing interactivo, marketing externo, marketing interno, marketing social y marketing de rendimiento.

Para el caso de la experiencia en la Universidad Metropolitana, esta escala no aportó la identificación de factores limitantes de la gestión, aunque si mostró potenciales de mejora. Los valores medios de escala denotaron más bien fortalezas en el asesoramiento y tutoría, el liderazgo administrativo y en los aspectos definidos para medir la percepción sobre inteligencia y capacidad de respuesta, pero no resulta suficiente para explicar las causas de la no cobertura efectiva de matrículas, retención y servicios.

Para evaluar en qué medida el modelo de gestión de publicidad y mercadeo se acerca a una noción de marketing holístico se requiere otro planteamiento de escala a aplicar en las universidades. La medición del desempeño

institucional, si bien fue una escala viable, tuvo un valor esencial al poder identificar la contradicción existente entre lo que se percibe por el profesorado y el resultado realmente alcanzado en la retención y en la captación de matrículas en una alta proporción de las carreras fundamentalmente en cuanto a las tasas de retención, las tasas de graduación y las matrículas de nuevos estudiantes.

Según los resultados alcanzados, es necesario orientar una estrategia dirigida al fomento de un marketing interactivo y relacional con el alumnado potencial, el presente en las aulas, la familia, el profesorado, los graduados, el tejido social y empresarial, la sociedad civil, las administraciones públicas u órganos de gobierno a distintas instancias, los centros educativos de la educación precedente, las instituciones de educación superior y los patrocinadores. Así mismo, es una necesidad el accionamiento sobre la promoción institucional la responsabilidad social de la Universidad como universidad inclusiva; hacer una reingeniería orgánica y funcional de la actividad de Mercadeo y Publicidad; integrar el mercadeo como un proceso integrado de participación de toda la comunidad universitaria; y, en aras de la innovación y la mejora continua, realizar la evaluación y seguimiento sistemáticos de la orientación al mercado y sus estrategias.

Para este último componente, sobre el marketing de rendimiento, se deberá construir una escala adaptada para medir la orientación al mercado según el enfoque holístico considerando sus componentes como dimensiones plasmadas en las estrategias y los elementos de cada dimensión como las propuestas de tácticas, según se definieron para el caso particular del contexto, de manera que sean utilizadas como las declaraciones de encuestas a aplicar al claustro académico de la institución y también para medir según corresponda esta visión desde la perspectiva de los estudiantes. Considerando la validación de los constructos y finalmente obteniendo una escala fiable y válida para el seguimiento de la construcción del enfoque en la Universidad Metropolitana.

## CONCLUSIONES

La aplicación de las escalas MKTOR y MARKOR, mayormente utilizadas en contextos empresariales y la escala MARKOR – U utilizada para medir la orientación al mercado de la universidad en otro contexto, mostró resultados fiables y los mejores cuando se adecuaron las declaraciones al contexto universitario y se combinaron las dimensiones y elementos de las escalas MAKTOR y MARKOR.

Las seis dimensiones: orientación al cliente, orientación al competidor, coordinación inter-funcional, generación de inteligencia, difusión de inteligencia y capacidad de respuesta, reflejaron insuficiencias en la orientación al mercado y un potencial significativo de mejora, según la percepción del claustro académico encuestado en todos los escenarios.

Estas limitaciones constituyen el insumo para la definición de estrategias y tácticas que permitan mayor comunicación e interrelación con los actores del proceso enseñanza – aprendizaje y los actores del sector educativo y del entorno en que la universidad ofrece sus servicios, una mejor publicidad y mercadeo en cuanto al uso e integración de todos los recursos, con el enfoque social inherente a la misión y visión de la universidad, así como en cuanto a la conformación de una actividad interna orgánica y funcional del proceso de publicidad y mercadeo.

Los factores limitantes de la orientación al mercado identificados con la aplicación de las escalas adaptadas y la percepción de buenos resultados, un tanto incongruentes con los valores reales en los últimos años correspondientes al desempeño de las carreras, el financiamiento y los resultados en captación de matrículas, retención y graduación, condicionan la necesidad de construir una nueva escala de medición para el seguimiento de estrategias, mejor adaptada y que responda a un enfoque de marketing holístico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azuela, J. I., & Jiménez, N. H. (2014). El estado del arte de la orientación al mercado en las organizaciones culturales. (UNAM, Ed.) *Contaduría y Administración*, 59(1), 259-282. <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/375>
- Blanco, C. F., & Lozano, F. J. (2005). Relación entre orientación al mercado y resultados en el sistema público de educación. *Revista Asturiana de Economía*, (32), 69-93. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2304747.pdf>
- Carmelo, M. (2007). Marketing universitario: conceptos y herramientas de marketing aplicadas a la educación superior en España. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., & Ewing, M. T. (1999). Market Orientation and Performance in the Public Sector. The Role of Organizational Commitment. *Journal of Global marketing*, 12(3), 59-79. [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J042v12n03\\_05](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J042v12n03_05)
- Coca, A. M., & Jordán, J. C. (2000). *La orientación al mercado: una revisión teórica*. Instituto de Estudios Sociales y Económicos. [http://www.iese.umss.edu.bo/uploads/docs/articulo\\_1278350049.pdf](http://www.iese.umss.edu.bo/uploads/docs/articulo_1278350049.pdf)
- Gil Álvarez, J. L., León González, J. L., & Morales Cruz, M. M. (2017). Los paradigmas de investigación educativa, desde una perspectiva crítica. *Revista Conrado*, 13(58), 72-74. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/476>
- González, J., & Pazmiño, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la. *Publicando*, 2(1), 62-77. [https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/22/pdf\\_11](https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/download/22/pdf_11)
- Greenly, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483-1494. <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/81276/>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1990). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://www.jstor.org/stable/1251854>
- Montaño, A. (2014). *Modelo de desarrollo económico local para la diversificación de la estructura Productiva y la Articulación del Tejido Empresarial en Baja California Sur*. (Tesis doctoral). Universidad de Baja California Sur.
- Mungu Akonkwa, D. B. (2009). Is market orientation a relevant strategy for higher education institutions?. Context analysis and research agenda. *International Journal of Quality and Service*, 1(3), 311-333. <https://www.proquest.com/docview/818662697?sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Niculescu, M., Xu, B., Hampton, G. M., & Peterson, R. T. (2013). Market Orientation and its Measurement in Universities. *Administrative Issues Journal > Education, Practice and Research*, 3(2), 72-87. <http://www.swosu.edu/academics/aij/2013/v3i2/Volume3-Issue2.pdf>
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente alfa de Cronbach. *TELOS. Revista de estudios interdisciplinarios de ciencias sociales.*, 12(2), 248-252. <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Rivera, J., & Molera, V. (2010). La orientación al mercado en las universidades: El constructo y su validación exploratoria. *Innovar*, 20(36), 125-138. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819028010.pdf>
- Segura, C. C., & Garriga, F. S. (2008). Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación. (Ponencia). XII Congreso de Ingeniería de Organización. Burgos, España.
- Tanrikulu, C., & Gelibolu, L. (2015). The Impacts of Perceived Market Orientation: in Higher Education: Student as a Customer. *Revista de cercetare si interventie socială*, 49, 156-172. [https://www.rcis.ro/images/documente/rcis49\\_11.pdf](https://www.rcis.ro/images/documente/rcis49_11.pdf)

Valenzuela, L., Merigó, J. M., & Nicolas, C. (2017). Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general entre 1990 y 2014. (U. ICESI, Ed.) *Estudios Gerenciales*, 33(144), 221-227. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/2550](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2550)